LAS REUNIONES

Cómo acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo



2ª Edición ACTUALIZADA

Cuaderno Práctico 1

Fernando de la Riva / Pablo Solo de Zaldivar



Editan: CRAC/ACUDEX
Diseño Gráfico: Blueside SL
Producción y coordinación editorial: CRAC
C./ Presidente Rivadavia 2, 1ºA, 11001 Cádiz
Teléfono 956 220 207
Correo electrónico crac@redasociativa.org
ISBN: 978-84-614-3949-2
Depósito Legal: CA 498-2010

> Indice

> Agradecimiento

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos.

De sus lenguajes, tratando de evitar un lenguaje sexista y facilitar la identificación con el texto de todos los géneros. De sus contenidos, incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación cuyo impacto sobre nuestra sociedad en los últimos años ha sido tan importante.

La revisión y actualización de estos Cuadernos Prácticos ha sido posible gracias al apoyo de la AGENCIA ANDALUZA DEL VOLUNTARIADO Y PARTICIPACIÓN, de la Consejería de Gobernación, de la Junta de Andalucía.

> Para combatir la "REUNIONITIS" 1

Pasamos mucho, muchísimo tiempo en reuniones. La "reunionitis" es una epidemia que afecta por igual a asociaciones, ONGs, instituciones y empresas. Una parte fundamental de nuestra actividad pasa por las reuniones.

Y sin embargo... todo el mundo se queja de ellas: a menudo son largas, aburridas, siempre hablan las mismas personas, no nos escuchamos, perdemos mucho tiempo en cuestiones banales, no son efectivas, no se alcanzan conclusiones útiles...

Por todas esas razones, tan frecuentes, nuestras reuniones en vez de ser un reclamo, un espacio motivador capaz de reforzar el interés de quienes participan en ellas, se convierten en una amenaza, un castigo que provoca el rechazo de las personas "normales", que las hace huir de nuestras reuniones y organizaciones, que inhibe su participación.

Nuestras reuniones tienen que ser atractivas, sugerentes, eficaces, útiles. Para quien participe en ellas por primera vez tienen que ser una experiencia apasionante, que les enganche, les motive a volver, a repetir, a implicarse más y más.

Este texto quiere contribuir a ello con pistas concretas que nos sirvan para mejorar nuestras reuniones, para hacerlas más eficaces y más satisfactorias. Y quiere hacerlo de una forma clara y sencilla, yendo directamente al grano de las cuestiones que nos importan, de forma que cualquiera pueda aprovechar y aplicar con facilidad estas ideas.

Pero, ojo, no existen las soluciones mágicas. Todas las ideas y pistas aquí planteadas han de ser tomadas con precaución: unas nos servirán tal cual, y serán aplicables directamente a nuestro caso, otras deberán ser "traducidas", adaptadas a nuestra situación concreta, a nuestra realidad.

Aunque aparentemente ciertas propuestas concretas no sean útiles en nuestra situación y circunstancias, los principios y criterios que se esconden detrás de ellas valen para cualquier reunión. Si ponemos en marcha nuestra imaginación sabremos sacarles provecho.

1.1. NOS REUNIMOS PARA COMUNICARNOS

Esta afirmación parece evidente, de Perogrullo, de sentido común: las reuniones sirven, fundamentalmente, para comunicarse entre varias personas, para exponer y contrastar sus ideas, para llegar a acuerdos, para formular conclusiones, para tomar decisiones. Y, si no es así, entonces... ¿para qué sirven?

Pero esta es la teoría. En la práctica, muchas veces no existe tal comunicación sino una sucesión de monólogos, o, todavía peor, mucho "ruido".

Recordemos algunos conceptos esenciales sobre la comunicación. En la comunicación, básicamente, siempre hay una persona "emisora" que envía un "mensaje" a una "receptora".

Existen varios tipos de comunicación. Está la "comunicación lateral" o unidireccional en la que, simplificando mucho: una persona habla, la otra calla y (no siempre) escucha. Muy frecuentemente este es el modo de comunicación que empleamos en nuestras reuniones. La mayor parte de quienes asisten a la reunión no participa, se limita a escuchar las intervenciones de unas pocas personas (casi siempre las mismas), son meras receptoras pasivas de la información o la opinión ajena. En este tipo de comunicación lo más importante es que quien "emite" se exprese bien, para que el mensaje llegue con toda precisión a quien lo recibe.

Aparentemente, este tipo de comunicación es más claro y rápido: no hay discusión, no hay contraste, no se "pierde tiempo". Pero la realidad es bien distinta: no se garantiza la comprensión del mensaje por parte de las personas receptoras, se presta a deformaciones y equívocos, facilita su no implicación, etc.



La comunicación es, fundamentalmente, intercambio. Por eso mencionaremos otro tipo de comunicación, la "comunicación recíproca", en la cual todas las partes hablan y escuchan, reciben y aportan. Todas las personas son emisoras y receptoras al mismo tiempo. En este tipo de comunicación, tan importante como expresarse es "escuchar bien", ser capaz de comprender adecuadamente el mensaje para poder responder, reaccionar ante él, aportar la propia opinión.

La reunión requiere, la mayor parte de las veces, que funcione adecuadamente la comunicación recíproca, que todas las personas participantes sean a la vez emisoras y receptoras, que todas piensen y expongan sus puntos de vista, que todas escuchen y sopesen las opiniones de las demás, que, entre todas, vayan construyendo nuevas ideas, mejores ideas.

Aunque parezca que este procedimiento es mucho más complejo y lento, lo cierto es que ésta es la única forma de garantizar que las conclusiones alcanzadas son las mejores, las más ricas y completas, porque han sido construidas colectivamente y son comprendidas por todas las personas participantes.

Pero, además, son conclusiones que comprometen e implican a todas las personas, porque todas han participado en ellas, porque la opinión y la aportación de cada cual ha sido importante, ha sido tenida en cuenta, ha servido para el esfuerzo común. Y eso es muy motivador.

Esta es la filosofía que se esconde detrás de este texto que quiere ayudarnos a convertir nuestras reuniones en espacios de comunicación recíproca eficaces (porque nos permitan alcanzar buenas conclusiones) y satisfactorios (porque quienes participamos en la reunión sintamos que nuestra aportación, nuestro esfuerzo, tiene un sentido).

1.2. CUIDADO CON LA COMUNICACION

Para quien empiece a constatar que esto de la comunicación y de las reuniones es un poco complicado, van dos avisos más:

No existe la "comunicación objetiva", o sea, esto de la comunicación es algo siempre subjetivo, depende de las personas concretas que se comunican, no hay recetas universales, que valgan siempre y para todas las personas.

Cada persona percibimos las cosas, las interpretamos, las entendemos de forma diferente, cribadas por un "filtro" formado por nuestras experiencias anteriores, nuestros valores, nuestra educación y socialización, nuestras circunstancias personales, nuestro contexto social y cultural, etc. Cómo dice el refrán: "En este mundo traidor, nada es verdad ni es mentira, todo es según del color del cristal con que se mira".

Por eso, las mismas palabras, las mismas imágenes, los mismos datos no tienen el mismo significado para todas las personas.

Es muy importante tener eso en cuenta, a la hora de adentrarse en esto de la comunicación, porque, si lo que verdaderamente queremos es llegar a entendernos con otra persona, hemos de "ponernos siempre en su lugar": ¿Qué quiere decir? ¿Qué quieren decir mis palabras para esa persona? Y por eso es necesario ir construyendo, poco a poco, un "lenguaje común" con las personas con las que nos reunimos habitualmente: que hablemos el mismo idioma, que las mismas palabras tengan el mismo significado.

No es fácil, exige tiempo, entrenamiento, voluntad. Exige que trabajemos sobre nuestros "filtros", sobre nuestra manera de percibir y entender la realidad, abriéndonos a otras opiniones y puntos de vista, sabiendo que nuestra opinión no es TODA LA VERDAD, sino solo una pequeña parte, y que las otras personas tienen su propia parte.

Otro aviso para navegantes de la comunicación grupal: la mayor parte de lo que comunicamos no lo DECIMOS, lo HACEMOS. Dicho de otra forma: los gestos, las expresiones de nuestro cuerpo, nuestra imagen, los tonos de nuestra voz... comunican tanto o más de lo que dicen nuestras palabras. La COMUNICACIÓN NO VERBAL es parte fundamentalísima de la comunicación.

Saberlo y tenerlo en cuenta nos ayudará a entender y expresar con mayor fidelidad las ideas. Es muy importante cuidar los "detalles" de la comunicación, las cuestiones formales, porque también sirven para transmitir información.

1.3. TIPOS DE REUNIONES

Hay muchos tipos y tipologías de reuniones, pero las que nos interesan especialmente son tres:

REUNIONES INFORMATIVAS

Se convocan y realizan con el fin de difundir una determinada información entre un grupo concreto de personas, garantizando así que todas ellas la conocen y conocen la forma en que les afecta.

REUNIONES CONSULTIVAS

Se convocan y realizan con el fin de recoger opiniones sobre un problema o una cuestión determinada entre aquellas personas que están directa o indirectamente implicadas, garantizando que todos sus puntos de vista son tenidos en cuenta antes de tomar una decisión.

REUNIONES DECISORIAS

Se convocan y realizan con el fin de valorar la información existente sobre un problema o cuestión determinada y tomar una decisión entre aquellas personas responsables de la misma.



Cada uno de esos tipos de reuniones tiene finalidades distintas y requiere -en determinados aspectos- desarrollos diferentes. A veces, estos tres tipos se combinan a lo largo de una misma reunión en distintos momentos.

Un cuarto tipo de reuniones:

REUNIONES FORMATIVAS

Son aquellas en las que se busca y se produce un aprendizaje.

En realidad ésta es una característica que puede acompañar a cualquiera de los restantes tipos de reuniones. Las reuniones informativas, consultivas o decisorias pueden -y diríamos que deben- suponer una ocasión para el aprendizaje: aprender a conocer mejor un tema o cuestión, a analizarlo, a resolver un problema o conflicto, a comunicarnos mejor, a trabajar en equipo, etc.

También podemos tener en cuenta otros dos grandes tipos de reuniones complementarios de los anteriores:

REUNIONES FORMALES

Se realizan, periódicamente o en una ocasión determinada, de acuerdo con una convocatoria anticipada y una agenda de trabajo previamente establecida. A este tipo de reuniones se refieren muchas de las pistas que contiene este cuaderno.

REUNIONES INFORMALES

Se convocan, con mayor o menor inmediatez, sobre la marcha (aunque también pueden llegar a tener una cierta regularidad), en ellas participa un grupo de reunión informal (equipo habitual, compañeros y compañeras de trabajo, etc.). Estas reuniones tienen los mismos elementos y pasos que las anteriores, pero su desarrollo -en todos los aspectos- es menos formal.

Los consejos de este cuaderno son también válidos para estas reuniones, pero deben ser adecuados a esas circunstancias más informales, con mayor flexibilidad.

Así pues, antes de nada, antes de convocarla incluso, hemos de tener claro cuál es el objetivo y el carácter de nuestra reunión. Muchas reuniones fracasan por no tener esto claro. Muchas son innecesarias. Muchas son confusas en sus objetivos. Y siempre son muchas: conseguimos saturar a las demás personas y saturarnos nosotras mismas con un "régimen" de reuniones para masoquistas.

Las reuniones no deben realizarse "porque si", sino por una razón poderosa, clara, que las justifique y que haga evidente su sentido para las personas que van a participar en ellas.

1.4. LA CONVOCATORIA DE LA REUNION

Una reunión no comienza el día y hora en que está convocada, sino mucho antes. La información y motivación de quienes van a participar en ella es decisiva: sólo si entienden el sentido de la reunión y “quieren” participar, la reunión tendrá pleno sentido y aprovechamiento.

Esto significa que, antes de empezar, será necesario identificar y conocer lo mejor posible a quienes deben participar en la reunión, garantizar que reciben una correcta y completa información sobre el tema y las condiciones (lugar, día, horario, etc.) y comprobar y reforzar su interés y motivación hacia ella.

El vehículo de información puede ser el “boca a boca” (que es de los más eficaces), comunicando directamente la información o por teléfono, correo electrónico, mediante cartas, mensajes SMS, avisos en tablones de anuncios, etc. Lo mejor es que combinemos varios de estos métodos para llegar más eficazmente a todas las personas que queremos convocar, cuidando –eso si- de no saturar los canales informativos.

En todo caso hay algunos datos que deben estar muy claros en la información:

- El tema de la reunión.
- Los objetivos fundamentales de la misma.
- Los puntos a tratar u orden del día.
- La fecha prevista.
- Su duración y horario.
- El número de participantes que se prevén.
- El lugar de celebración.
- La forma de confirmar la participación (lugar, horas, teléfono, etc.).
- La persona o personas que realizarán la coordinación o moderación.

Si en nuestras reuniones deben participar mujeres que se ocupan de la atención de sus hijos o hijas, deberemos tenerlo en cuenta para establecer horarios que faciliten su participación y/o prever medidas de apoyo (como el “servicio de guardería”, que comentamos en otro punto).

La convocatoria -especialmente en las “reuniones formales”- debe hacerse con un mínimo de antelación, al menos diez o quince días, para que cada participante pueda hacer las previsiones de agenda personales y profesionales necesarias y garantizar así su asistencia.

Esta antelación es particularmente necesaria si se tienen que producir viajes o desplazamientos de distintas personas para participar en la reunión.

En las "reuniones informales" es igualmente importante garantizar la asistencia de las personas adecuadas, su conocimiento de fechas, horas, lugar... y, muy especialmente, su conocimiento previo y suficiente sobre los asuntos a tratar, mediante la difusión de la información necesaria con antelación, o disponiendo un tiempo al comienzo de la reunión para informarse, leer la documentación, etc.

Si hubiera un plazo de confirmación de asistencia, éste deberá establecerse con la antelación suficiente sobre la fecha de realización de la reunión, de manera que permita hacer los ajustes precisos: volviendo a difundir la convocatoria si hubieran confirmado menos personas de las previstas, previendo nuevas reuniones si hubiera un número mucho mayor, etc.

Lo más importante de la convocatoria es que llegue a las personas adecuadas.

Debemos preparar la convocatoria -y el planteamiento general de la reunión- teniendo en cuenta a estas personas, sus características, el tiempo de que disponen, etc., para facilitar lo más posible su participación.

Una reunión mal preparada tiene todas las papeletas para ser una mala reunión y obligará a "perder" mucho tiempo hasta que todo el mundo se ponga al día. Una reunión bien preparada garantiza un 50% de su éxito.

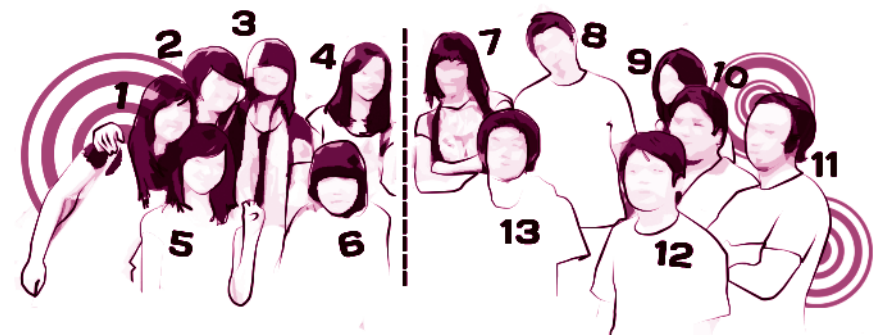
1.5. EL GRUPO DE REUNION

Las reuniones con un gran número de participantes, especialmente si son consultivas o decisorias, son poco eficaces porque hacen muy difícil o imposible una participación fluida y generalizada de una mayoría de las personas convocadas.

El grupo de personas que participan en una reunión no debe ser muy numeroso. Aunque lo mejor es que tampoco sea muy reducido, porque habrá menos opiniones e ideas en juego y será menor la riqueza del intercambio.

Lo ideal es que sean alrededor de 6-8 personas, de manera que todas puedan participar con facilidad y la diversidad de las opiniones y experiencias sea suficientemente amplia.

Cuando el número de participantes sea más alto (más de 15-20 personas) probablemente será conveniente "desdoblar" la reunión -especialmente cuando esta sea consultiva o decisoria- formando dos o más grupos de trabajo que debatan previamente los temas en cuestión, antes de poner en común y contrastar sus conclusiones parciales, para llegar a una sola síntesis que recoja las mejores aportaciones de los diferentes grupos.



En las reuniones mucho más masivas (más de 50 personas) habremos de utilizar técnicas muy dinámicas y a la vez sencillas si queremos dinamizar la participación (cuchicheos entre las personas participantes que están más cerca, opiniones a través de tarjetas, paneles y graffiti en las paredes, etc.). Pero siempre será difícil lograr esa participación, tanto más cuanto más numeroso sea el grupo, por lo que esas grandes reuniones masivas deberán tener un carácter fundamentalmente informativo.

La reunión funcionará mejor, cuando el grupo sea, dentro de lo posible, "homogéneo". Esto es, que tenga un nivel de edad, educativo, cultural, un "estatus" social o profesional, etc., semejante. De esta manera se facilitará el trabajo grupal, el diálogo y el intercambio entre quienes participan porque sus realidades serán más parecidas y manejarán lenguajes y códigos culturales también semejantes.

Pero muchas veces ello no será posible y en las reuniones participarán grupos más "heterogéneos", con niveles muy diferentes entre sus participantes. Es necesario que tengamos en cuenta este hecho para garantizar un correcto desarrollo de la reunión.

Todo lo que hagamos para facilitar la comunicación en estos grupos heterogéneos: aportar informaciones previas más claras y precisas, utilizar lenguajes sencillos y sin tecnicismos, estimular la participación de quienes tenderán a inhibirse, etc., ayudará al éxito de la reunión.

En estos casos, grupos grandes y heterogéneos, deberemos manejar con holgura el tiempo, para que todo el mundo pueda aportar sus ideas y conocer las ajenas. Deberemos prestar atención a las dificultades de expresión o comprensión de algunas personas, para evitar que se excluyan del diálogo. Deberemos exigir claridad en la formulación de las conclusiones alcanzadas, que deberán ser comprensibles para todas las personas participantes.

Es importante que, en cualquier caso, todas las personas que forman el grupo se comprometan a participar en toda la reunión, puntualmente, de principio a final, y en todas las convocatorias previstas (si es que se tratara de distintas reuniones para un mismo fin). De otra manera, unas personas llegarán tarde y otras se irán pronto, distorsionando el diálogo, unos días no habrá gente suficiente, otros nos encontraremos con gente que no sabe qué temas se trataron y qué conclusiones se alcanzaron en sesiones anteriores, etc. Total, que será un lío y las personas que acudan puntual y regularmente acabarán cansándose y perdiendo el interés y las ganas de volver.

Este principio de "respeto a las reglas de juego básicas de la reunión" vale tanto cuando podamos constituir un grupo de reunión "a medida" como cuando nos encontramos ya con un grupo formado en el que no podemos elegir a sus integrantes, valen para las reuniones formales y para las informales.

"ES IMPORTANTE QUE EXISTA UN CLIMA DE RELACION INTERPERSONAL POSITIVO Y UN BUEN CONOCIMIENTO MUTUO"

Cualquier esfuerzo para favorecer un ambiente distendido, de mutua simpatía entre quienes participan, puede ser decisivo. Para ello pueden servir los tiempos muertos, las pausas o descansos, los momentos previos o posteriores de la reunión, etc.

Ese mismo clima favorable facilitará que las personas más tímidas puedan expresarse con mayor comodidad (a lo cual deberemos invitarlas regularmente, aunque sin agobiar) y que las personas más habladoras y acaparadoras de la palabra no se molesten cuando les pidamos "una oportunidad" para que se expresen quienes no lo hayan hecho (lo cual deberemos hacerlo cuantas veces sea necesario).

Pero lo más importante, cuando se trata del grupo de reunión, no es solo el número de personas, sino que éstas sean las adecuadas. Cada reunión, de acuerdo con su carácter y sus objetivos, requiere la participación de determinadas personas y no de otras.

Una reunión muy numerosa en la que no participan las personas necesarias para garantizar una adecuada información, para consultar su opinión o para tomar una decisión, es un fracaso. Una reunión de pocas personas, pero fundamentales para nuestro objetivo, puede ser muchísimo más eficaz y multiplicar su impacto.

TODAS las personas NO tienen que participar en TODAS las reuniones: esa es la forma más directa de producir una saturación de reuniones que conduce a la inoperancia.

Por eso es tan importante, una vez definidos los objetivos de la reunión, identificar a quienes es necesario y adecuado que participen, y trabajar para motivar su asistencia y su participación.

1.6. GALERIA DE PERSONAJES

En toda reunión existen distintas actitudes personales, que se combinan en las diferentes personas y que influyen en el desarrollo de la reunión, obligando a quien la modera o coordina a prestarles atención para alcanzar el éxito.

Aquí las hemos presentado en forma de "retratos", caricaturizando esos rasgos, exagerándolos. No siempre están presentes todos a la vez y seguramente hay algún otro, aparte de los que aquí se mencionan, que conocemos por nuestra propia experiencia, pero estos son algunos de los más comunes:

"LA PERSONA QUE HABLA MUCHO"

Siempre tiene opinión sobre cualquier tema que se trate e interviene abundantemente en todos ellos. Toma muy a menudo la palabra y es difícil que la suelte. No le suele gustar nada que le lleven la contraria y que prevalezcan otras opiniones sobre las suyas. A veces, contribuye a lanzar los temas y aporta ideas muy aprovechables, pero, muy a menudo, aunque sus ideas sean interesantes, dificulta la participación de las demás personas. Es preciso mantenerla bajo control, hacerle un marcaje férreo.

"LA QUE NO HABLA"

No hay manera de saber si tiene una opinión determinada sobre algún tema. Siempre permanece en silencio. Puede ser que no tenga nada nuevo que decir, o que sea una persona tímida con dificultad para expresar sus puntos de vista, o que no le interese en absoluto el tema, etc. Es preciso motivar y favorecer su participación mediante preguntas directas o rondas de intervenciones de todas las personas participantes, o utilizando otras técnicas: expresión a través de tarjetas, o en graffiti, etc.

"LA QUE NO ESTA DE ACUERDO EN NADA"

Sus intervenciones, a menudo, son para cuestionar lo dicho, señalar objeciones, contradecir lo expuesto, criticar otras intervenciones, etc. Es alguien útil en ciertos momentos, porque contribuye a ver nuevas perspectivas del tema que pueden pasar desapercibidas, pero, a veces, dificulta la obtención de conclusiones y la toma de decisiones.

"LA QUE NO ESCUCHA"

Sus opiniones tienen poco o nada que ver con las expresadas anteriormente por otras personas del grupo. Mientras el resto interviene, está pensando en lo que va a decir, sin atender a lo que se discute. Hay que evitar que vaya a su aire, que disperse la atención, invitarla a que se centre en el tema que se está tratando y guarde sus intervenciones para el momento oportuno .



"LA QUE NO SE ENTERA"

No comprende las ideas planteadas por otras personas o las entiende en un sentido totalmente diferente al resto. Plantea cuestiones que no tienen relación con el sentido del diálogo o recupera viejas cuestiones ya resueltas. Interviene, y dispersa la atención, o se calla sin enterarse de nada. Es necesario darse cuenta de esta circunstancia y facilitar la comprensión de está persona, aclarando conceptos o conclusiones, apoyándola con algún documento o texto, etc.

"LA QUE NO DEJA ACABAR"

Interrumpe siempre las exposiciones del resto, contradiciendo lo dicho o cambiando de tema hacia otros que le parecen más importantes. Es necesario evitar esas interrupciones sistemáticas, huir de la dispersión, garantizar un debate ordenado.

"LA QUE CONVERSA, APARTE, CON OTRAS PERSONAS"

Esta hace a menudo comentarios privados con las personas que tiene a su lado sobre las cuestiones que se tratan, sin atender al diálogo, dispersando la atención del resto, aumentando notablemente el "ruido" ambiental. Una forma de controlarla es pedirla que diga en voz alta lo que está comentando con las personas cercanas, o que solicite la palabra para decirlo dentro del turno de intervenciones.

"LA QUE QUIERE DESTACAR"

Su interés máximo, por encima del tema que se esté tratando, es descollar en el grupo. Tratará sistemáticamente de influir por su seguridad, por su tono contundente o intimidatorio, por su insistencia, etc. A menudo, competirá con quien modere o coordine la reunión, discutiendo sus criterios, tratando de imponer los propios, etc. Puede ser útil para la reunión si centra su esfuerzo y deseo de influencia en el éxito de la reunión y en promover y facilitar la participación de las demás personas.

"LA QUE QUIERE CAER SIMPATICA"

Su meta es ser bien vista y aceptada por el grupo. Sus recursos son el elogio, las pequeñas atenciones, la cortesía y amabilidad, etc. Sus opiniones pueden ocultarse o deformarse para no entrar en conflicto con otras, para no caer mal. Su participación puede ser provechosa, en la medida que contribuya a crear un clima distendido, positivo, favorable a la comunicación, y siempre que ello no evite abordar los temas en profundidad, sin huir de los conflictos.

"LA QUE SE REPITE"

Considera que sus argumentaciones no han sido tenidas suficientemente en cuenta e insiste, una y otra vez, en las mismas ideas y propuestas. Será necesario hacerle ver que sus opiniones ya son conocidas y fueron consideradas, e invitarle a hacer nuevas aportaciones sobre nuevas cuestiones.

"LA QUE TIENE SENTIDO PRÁCTICO Y VA AL GRANO"

Su interés es la exactitud, la precisión, la concreción. No le gusta perder el tiempo, andarse por las ramas, etc. Su intervención puede ser enormemente provechosa para centrar los temas, alcanzar conclusiones, tomar decisiones, etc. Pero a veces puede tensionar en exceso el clima de la reunión.

"LA QUE SE ABURRE Y PASA"

Está a su bola, si es que ha venido o no se ha ido todavía. Lee el periódico, consulta su agenda, dormita, atiende su teléfono móvil. Si es una persona necesaria para la reunión, habrá que invitarle a incorporarse activamente. Si no es así, mejor que ocupe su tiempo en otro lugar y actividad más útil.

"LA QUE SE ALTERA"

Determinadas cuestiones o aspectos formales le sacan de sus casillas, se descompone incluso y se expresa con violencia. Es fundamental que quien se ocupe de la moderación evite toda alteración. Por un lado, deberá reprimir toda alusión o argumentación personal poco respetuosa o insultante. Por otra parte, no tolerará que se levante la voz, se grite, se violenten los ánimos.

Todos los casos planteados más arriba no suelen aparecer "en estado puro", sino que son más bien actitudes que se combinan en distintas personas, aunque en unas personas destaquen más unos rasgos que otros.

Pero, entonces... ¿existe el o la "participante ideal?"

Pues, esa o ese "participante ideal" tampoco existe. Todas las personas tenemos virtudes y defectos en nuestra participación en las reuniones. Pero, en todo caso, conviene "cultivar" ciertas actitudes básicas que facilitarán el desarrollo de las reuniones:

- Concentración, atención a los temas y cuestiones tratados.
- Escucha activa, interés y respeto por las opiniones de las demás personas.
- Claridad y concisión en la aportación de las propias opiniones.
- Disposición al diálogo, voluntad de "negociación" entre las distintas opiniones y posturas, voluntad de producir acuerdos y conclusiones.
- Actitud simpática y empática (ponerse en el lugar de las otras personas), contribución activa a un buen clima relacional.

1.7. EL LUGAR DE LA REUNION

Para el desarrollo de la reunión necesitamos un espacio que se acerque, lo más posible, a las siguientes características “ideales”:

HORIZONTALIDAD

Que las personas participantes estén en el mismo plano que la que coordina o modera, viéndose las caras, pudiendo comunicarse directamente... que puedan establecer entre sí una relación y comunicación “horizontal”. Lo ideal es una disposición de las sillas y mesas (estas últimas no siempre necesarias) en círculo o, en todo caso, en forma de V con la abertura del ángulo mirando al papelógrafo, pantalla de transparencias, pizarra o rotafolio.

AMPLITUD

El espacio dispuesto para la reunión debe ser lo suficientemente amplio para facilitar la comodidad de todas las personas participantes y la realización de las diversas actividades (exposiciones orales, coloquios y debates, proyecciones, trabajo en pequeños grupos, dinámicas y ejercicios grupales, etc.). Lo ideal es disponer de un mínimo de 2 metros cuadrados por participante, que sean lo más diáfanos posible.

MOVILIDAD

Los equipos y elementos mobiliarios -mesas, sillas, etc.- deben ser móviles y permitir, con facilidad y rapidez, distintas disposiciones del espacio según las necesidades de cada momento de la reunión.

MOBILIARIO ADECUADO Y COMODO

El mobiliario debe ser funcional, polivalente y cómodo para facilitar los distintos usos y evitar el cansancio o la dispersión de la atención de quienes participan en la reunión. Debe contar con mobiliario para disponer los materiales técnicos y documentales necesarios (mesas, tablones de anuncios, etc.).

LUMINOSIDAD

El espacio de la reunión ha de tener la luz suficiente para el desarrollo de las distintas actividades a lo largo de las diferentes horas del día.

Es preferible la luz natural sobre la artificial y, dentro de esta, la luz "caliente" (evitando fluorescentes) e indirecta. El espacio debe poder oscurecerse para proyecciones, visionado de videos, etc.

CLIMATIZACION

Deben evitarse condiciones extremas de calor o frío que incomoden a las personas participantes. La temperatura debe ser agradable y constante.

INSONORIDAD

El espacio de reunión debe estar aislado de cualquier ruido extraño y contar con la acústica adecuada.

AISLAMIENTO Y ACCESIBILIDAD

El espacio debe permitir un aislamiento que evite todo tipo de interferencia física -lugares de paso, por ejemplo- o visual -espacios con mamparas transparentes, por ejemplo-. Debe ser de fácil acceso para quienes participan (proximidad, facilidad de transporte, aparcamiento, etc.).

MEDIOS TECNICOS Y CONEXIONES

El espacio debe permitir la disposición y conexión de los medios técnicos necesarios (proyectores, ordenadores, monitores, pantallas, pizarra, rotafolio, espacios para la colocación de carteles, etc.).

Ese espacio debe estar cercano a zonas de descanso, aseos, etc.

Estas son las condiciones ideales o preferibles, aunque, a menudo, habremos de adaptarnos a las condiciones existentes, intentando tener en cuenta -hasta donde sea posible- los criterios señalados más arriba.

Según el carácter de la reunión, podremos buscar el espacio adecuado, si no dispusiéramos de él, en hoteles (que alquilan salas de reuniones), parroquias, centros educativos, centros cívicos, sociales o culturales de instituciones públicas o privadas, locales de otras asociaciones, fundaciones u organizaciones sociales (sindicatos, partidos políticos, etc.), etc. En estos casos no suele resultar muy difícil obtener la cesión de dichos espacios para celebrar reuniones.

Solo una regla fundamental: huir de los teatros, salones de actos o similares, con sillas sujetas al suelo, elevados estrados y donde no es posible ninguna movilidad, que refuerzan a tope la imagen de formalidad, la "verticalidad" y "lateralidad" de la comunicación, que enfrían el clima relacional...

Pero, si no tenemos más remedio que utilizar el espacio que sea, el local de nuestra organización u otro no adecuado, debemos atender a algunos criterios básicos:

- Disponer las sillas y mesas de forma que todas las personas participantes puedan verse las caras y hablar con comodidad y sin tener que elevar la voz en exceso.
- Evitar apreturas y personas de pie o locales excesivamente amplios en los que el grupo pueda sentirse "perdido".
- Garantizar un mínimo de comodidad en los asientos y evitar condiciones de excesivo frío, calor, humedad, etc., (sobre todo si la reunión es larga).
- Evitar interferencias, interrupciones, paso de gente, sonidos de teléfonos móviles, ruidos externos, etc., que dispersen la atención.

1.8. LOS MATERIALES NECESARIOS

Cada reunión requerirá el uso de determinados materiales, que habrá que preparar con antelación. No obstante, indicamos una "caja de herramientas básicas":

- Folios de papel blanco (si son folios usados que se pueden aprovechar por detrás, mejor que mejor por aquello del reciclaje ecológico).
- Bolígrafos
- Pizarra, rotafolio o "papelógrafo", cartulinas o carteles usados en los que se pueda escribir por detrás.
- Tizas o/y rotuladores gruesos de varios colores.
- Chinchetas o/y cinta adhesiva.

En ocasiones, será necesario disponer de rotafolios o paneles, proyectores de transparencias, vídeo proyectores, etc. , para presentar distintas informaciones. Si no disponemos de estos medios, podemos pedírselos prestados a alguna otra organización, asociación o institución pública o privada. Pero, si no los conseguimos, seguimos contando con muchos otros medios tan sencillos como los que hemos mencionado más arriba y que permiten el desarrollo de todo tipo de reuniones.

Además serán necesarias, en diferentes momentos, copias de los distintos documentos de trabajo, para lo cual será preciso que las preparéis con la suficiente antelación.

1.9. EL TIEMPO JUSTO

Una reunión excesivamente larga desafía la capacidad de atención y participación: nadie es capaz –salvo en circunstancias especiales- de mantener la misma concentración y nivel de motivación durante muchas horas seguidas.

Más de tres horas (que, bien aprovechadas, dan para mucho) es demasiado, y cualquier tiempo más prolongado (4 o 5 horas) aconseja hacer una pausa, de al menos 20 minutos, en mitad de la reunión o cada dos horas y media aproximadamente. Ese descanso, lejos de ser un tiempo perdido, facilitará mucho el desarrollo general de la reunión.

Las reuniones deben tener una hora de comienzo y una hora de conclusión claramente establecidas. Las personas participantes deben conocerlas y todas debemos cumplirlas. Eso acabará convirtiéndose en una costumbre, en algo habitual que reforzará la motivación de quienes han de participar en nuestras reuniones.

Al preparar la reunión habremos de tener en cuenta el número de personas participantes y los diferentes temas a tratar -el orden del día- priorizados según su importancia. Eso nos permitirá prever y distribuir el tiempo necesario para tratar adecuadamente cada punto.

Si el tiempo fuera escaso para poder abordar y tratar adecuadamente todos los puntos que quisiéramos, habremos de ampliar el tiempo de reunión o, mucho mejor, recortar el número de temas, seleccionado los más importantes.

Con frecuencia somos demasiado optimistas en el cálculo del tiempo y no prevemos la aparición de imprevistos. No debemos confundir la realidad con nuestros deseos: si queremos que haya una participación verdadera, no es posible tratar muchos puntos en poco tiempo.

Siempre se debe ser flexible para permitir que el grupo trabaje con comodidad, sin presiones. Si un debate exigiera más tiempo, se lo damos; eso sí, debemos evitar las repeticiones o la tentación de discutir y aclarar TODO al mismo tiempo y de una sola vez: la estructura de la reunión estará pensada para que haya un tratamiento GRADUAL de las cuestiones, paso por paso, de una en una.

Se debe ser muy puntual en el comienzo de las sesiones, evitando que quienes forman el grupo se acostumbren a la informalidad en los horarios cosa que acaba por desanimar a las personas más puntuales, por romper la dinámica prevista y por sembrar el desconcierto.

Se deben evitar interrupciones no previstas que rompan la dinámica o alarguen los tiempos estimados para cada tema. En este sentido, es muy importante que, al entrar en la reunión, se apaguen o silencien los teléfonos móviles. Esta es la única manera de garantizar que toda la atención se concentra en el desarrollo de la reunión.



Si esto último fuera muy difícil, por el carácter de las personas que participan en la reunión o porque éstas estuvieran pendientes de recibir alguna comunicación importante, podemos prever pausas para atender y responder llamadas y, en todo caso, pedir a esas personas que atiendan sus llamadas saliendo fuera del lugar de reunión.

En algunos casos, por la importancia y carácter de la reunión, deberá ser obligado apagar o silenciar los teléfonos móviles.

En todo caso, el grupo y su dinámica son quienes mandan y eso nos obligará a adaptar el manejo del tiempo. Si por la razón que fuera, hubiera muchas o importantes distorsiones en el tiempo, es importante comentar esta circunstancia con el propio grupo, sugiriendo la posibilidad de ampliar un poco el horario previsto o realizar alguna sesión más de trabajo.

1.10. LA MECANICA DE LAS REUNIONES

Ya hemos señalado que, antes de comenzar, deben estar adecuadamente preparados el lugar y los materiales necesarios para el desarrollo de la reunión. También recordamos que es necesario que se apaguen o silencien los móviles.

Y, a la hora prevista, o unos pocos minutos (de "cortesía") después, se iniciará la reunión que se desarrollará conforme a los siguientes pasos:

1º PRESENTACION DE PARTICIPANTES

Una reunión siempre comienza con la presentación de quienes participan en ella, especialmente cuando se reúnen por primera vez. En cualquier caso, conviene siempre recordar los nombres y la razón o función por la que participan en la reunión.

En las reuniones con muchas personas participantes, la imposibilidad de una presentación personal, que ocuparía demasiado tiempo, puede paliarse con tarjetas identificativas, en la mesa o sobre la ropa, y/o solicitando que al intervenir, o al menos en la primera intervención, cada participante comience identificándose.

2º RECUERDO DE LOS OBJETIVOS Y ORDEN DEL DÍA

La persona que modera o coordina la reunión recordará, a continuación, de forma breve, los objetivos de ésta, los temas o cuestiones a tratar y el tiempo disponible (el orden del día).

3º PRESENTACION DE LOS TEMAS

Cada tema previsto se iniciará con la presentación, por parte de quien modera, de otra persona del grupo o a través de otros soportes (documentación escrita, gráficos y cuadros, transparencias, proyecciones de vídeo, presentaciones de Power Point, etc.) de la información fundamental sobre el tema a tratar.

Esa información debe ser clara, concisa y precisa, destacando los aspectos básicos y centrales, aquellos puntos necesarios para comprender la cuestión, formarse una opinión o tomar una decisión determinada.

Si el tema tiene una cierta complejidad, las personas participantes deberán haber recibido previamente información documental suficiente como para disponer de todos los datos fundamentales y formarse una primera opinión. De otra forma, será necesario prolongar este tiempo de información inicial.



4º PREGUNTAS ACLARATORIAS

En las reuniones meramente informativas, este será el momento de las preguntas e intervenciones aclaratorias: las que las personas participantes hagan a quien presentó la información inicial, y las que esta persona puede hacer para comprobar la adecuada comprensión de dicha información. Luego, se pasará a otro tema y así sucesivamente hasta completar el orden del día.

Las preguntas pueden hacerse y responderse de una en una, o agruparlas de tres en tres antes de dar respuesta, o hacerlas por escrito e irlas organizando y respondiendo, etc., dependiendo de la cantidad de personas que participen en la reunión.

5º CONTRASTE DE OPINIONES

En las reuniones consultivas o decisorias, tras las preguntas e intervenciones complementarias de la información, será el momento de que las personas participantes expongan sus distintas posturas respecto al tema sobre el que hay que pronunciarse.

Esta exposición de opiniones puede hacerse en un turno abierto, sin control del uso de la palabra ni límite de tiempo, o con turnos y un tiempo establecido, especialmente si se trata de una reunión con un alto número de participantes.

La persona que modera o coordina, en algunas reuniones con un número reducido de personas, podrá solicitar la opinión de cada una de ellas, que la irán exponiendo sucesivamente.

Las intervenciones deberán ser breves, especialmente si son muchas las personas participantes en la reunión, y se deben evitar las intervenciones reiteradas de las mismas personas cuando no den oportunidad de intervenir a las demás.

6º RESUMEN DE LAS OPINIONES PLANTEADAS

En las reuniones que son solo consultivas, después de expresadas las distintas posturas y opiniones, la persona que modera -que habrá tomado nota directamente o a través de alguien que actué como secretario o secretaria de la reunión, en notas particulares o en un rotafolio- podrá resumirlas, antes de pasar a la siguiente cuestión e ir completando así el orden del día.

7º PREPARACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES

En las reuniones decisorias, sin embargo, tras expresarse las distintas opiniones y posturas, llegará el momento de llegar a acuerdos y tomar decisiones. La persona moderadora deberá recordar las distintas posibilidades de decisión que se derivan de las posturas planteadas, que pueden completarse y precisarse con las aportaciones de los y las participantes.

Esas distintas alternativas de elección deben sintetizarse y simplificarse, porque si son demasiadas dificultarán la decisión. Las distintas alternativas pueden tener muchos aspectos en común y sus diferencias limitarse a aspectos concretos que podemos identificar y nos pueden ayudar a delimitar las opciones en juego a la hora de tomar una decisión.

Cuando no sean más de 2 o 3 las opciones a elegir, si fuera necesario, podrán hacerse intervenciones, a favor y en contra, aclaratorias para la decisión.

Esta fase no debe prolongarse innecesariamente, concluyéndose cuando estén claras todas las opciones entre las cuales es necesario decidir.

8º TOMA DE DECISIONES, ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y PLAZOS

El momento de tomar una decisión puede resolverse mediante negociación entre las diferentes posturas planteadas en el paso anterior para construir una decisión común por consenso.

También, si no fuera posible el acuerdo, puede resolverse por votación entre las opciones planteadas (a mano alzada, de forma nominal, secreta por escrito, etc., de acuerdo con el carácter de cada reunión).

En reuniones masivas, el acuerdo podrá establecerse por "aclamación" de alguna de las posturas en juego, aunque este es siempre un método engañoso.

Es importante señalar que, en la mayoría de las reuniones, tomar una decisión significa también concretar quienes serán las personas responsables de su ejecución, el plazo para ello, etc. Eso es necesario, porque de otra forma, si no concretamos estos detalles, muchas decisiones se quedarán en intenciones.

9º TRATAMIENTO DE LOS SIGUIENTES TEMAS

Luego, tomada la decisión, continuaremos con el siguiente tema, hasta concluir el orden del día.



1.11. LOS PEQUENOS GRUPOS DE TRABAJO

En muchas organizaciones grandes, asociaciones con un elevado número de miembros, o en ocasiones especiales como congresos o asambleas de amplia asistencia, cuando es preciso implicar a muchas personas en una información, consulta o decisión, muchas veces resulta imposible trabajar en un solo grupo de proporciones enormes y conviene dividir nuestras fuerzas... para luego sumarlas.

Los pequeños grupos de trabajo, en grandes reuniones, pueden servirnos -entre otras cosas- para:

- Facilitar el conocimiento y análisis de una determinada información, permitiendo que se comente y se formulen preguntas aclaratorias con amplia participación de todas las personas.
- Recoger, en reuniones de carácter consultivo, un mayor número de opiniones e informaciones diversas, implicando a más personas en la consulta.
- En reuniones decisorias, permite preparar las decisiones, elaborando entre todas las personas participantes un mayor número de alternativas, analizando colectivamente las diversas opciones a elegir, favoreciendo el intercambio de opiniones.

Así pues, los pequeños grupos de trabajo son muy útiles.

Cuando llegue el momento de formar estos pequeños grupos para desarrollar alguna tarea, se puede hacer de distintas formas:

- Por la proximidad física. Se agruparán las 3-6 personas que se encuentren sentadas más cerca entre sí.
- Por el azar. Las personas que forman el grupo se numerarán por turno, de 1 a 3 o 4, según el número de subgrupos que vayan a formarse, reuniéndose aquellas a quienes hubiera correspondido el mismo número.
- Mediante algún juego, por ejemplo un rompecabezas. Se trocean en 3-5 trozos (según sea el número previsto de miembros que compondrán cada subgrupo) una serie de tarjetas postales diferentes (tantas cuantos subgrupos queramos constituir) y se reparten, mezclados los trozos, entre las personas participantes. Cada cual deberá buscar a quienes tengan los restantes fragmentos de su tarjeta, para trabajar juntas.

Cualquier otro juego o dinámica puede servir para constituir los pequeños grupos.

Es fundamental que todas las personas que forman cada pequeño grupo tengan claro, en todo momento, cuál es el trabajo a realizar y el carácter de las conclusiones o respuestas que se esperan de ellas.

Si el trabajo se desarrollara mediante alguna técnica grupal (lluvia de ideas, lluvia de tarjetas, etc.), es imprescindible que todas las personas la conozcan y comprendan.

Estos subgrupos pueden ser más o menos estables, manteniéndose a lo largo de varias sesiones o reuniones sucesivas, si funcionaran bien y sus componentes se sintieran a gusto. También podrán variar en su composición, especialmente si queremos garantizar que las personas participantes se conozcan bien entre sí y puedan trabajar en algún momento juntas. En todo caso se trata de "equilibrar" ambos criterios: la eficacia en el trabajo y la posibilidad de cambio y renovación periódica de los subgrupos.

1.12. TOMAR NOTA DE LAS CONCLUSIONES

A menudo -especialmente si se trata de reuniones con muchas personas participantes- después del trabajo en pequeños grupos, será necesario poner en común sus conclusiones en el "plenario".

Las personas que actúen como portavoces de cada pequeño grupo irán exponiendo ordenadamente sus conclusiones y la persona coordinadora o moderadora deberá tomar nota de las opiniones de los subgrupos o de las que se manifiesten por parte de todo el grupo.

Podrá hacerlo en su propio cuaderno, pero todavía será mejor si lo hace en un "papelógrafo" (un papel grande fijado a la pared) o sirviéndose de otros recursos como la pizarra, el rotafolio, la pizarra velleda, etc.

Es importante, antes de iniciar el trabajo en pequeños grupos, recordar a cada subgrupo que elija a una persona como portavoz (función en la que se deberá rotar para que no la realicen siempre las mismas personas).

Para hacer más fácil la toma de notas en las puestas en común, la persona que modera o coordina la reunión se puede valer de algunos "trucos":

- Escribir las conclusiones aportadas, en el papelógrafo con letra grande, "de imprenta", para que se facilite la lectura por todas las personas del grupo.
- Utilizar rotuladores de varios colores, uno para escribir, otros para subrayar, remarcar, diferenciar, relacionar...
- Diferenciar las cuestiones a tratar, los distintos temas o preguntas a responder, marcando previamente diferentes recuadros o sectores en el "papelógrafo", de manera que queden perfectamente delimitadas y ordenadas las aportaciones.
- Si quien modera o coordina no entiende claramente alguna de las aportaciones, deberá pedir a la persona correspondiente que la repita o aclare, para asegurarse de que refleja fielmente lo dicho.
- No es preciso escribir literalmente todo lo dicho, es mejor escribir las aportaciones en forma de "telegrama" abreviado, reflejando tan sólo la idea principal de forma escueta.
- Cuando se repitan, por parte de varios grupos, las mismas ideas, no será necesario volver a escribirlas, bastará con poner uno o varios asteriscos o cruces al lado de la idea ya escrita para señalar la coincidencia de más de un grupo.

Es muy conveniente que los "papelógrafos" queden pegados a la pared, al menos durante toda la reunión y, si es posible, de una reunión a otra (porque eso nos ayudará a recordar los temas ya trabajados).

1.13. EL PAPEL DE QUIEN COORDINA O MODERA LA REUNION

El papel fundamental de la persona moderadora es facilitar la comunicación, organizando el diálogo y garantizando el adecuado desarrollo de la reunión para que cumpla los objetivos propuestos.

Entre las tareas de quien coordina o modera una reunión se encuentran tres especialmente importantes:

PREGUNTAR.

La persona que modera es quien formula las preguntas, no quien aporta las respuestas. Su tarea es plantear, breve y directamente, las preguntas adecuadas, introduciendo el tema o cuestión a tratar, dinamizando la participación de todas las personas asistentes.

RECOGER.

La persona moderadora estimula y favorece la reflexión y la expresión individual y colectiva, facilita la producción ordenada de ideas y las escucha y recoge (mediante notas escritas, papelógrafo o rotafolio, grabadora, vídeo, etc.)

SINTETIZAR.

La persona que modera contribuye a sintetizar las ideas expuestas, presentando las diferentes alternativas planteadas a lo largo del debate, facilitando la toma de decisiones.

Si vais a moderar una reunión, no se trata de actuar como personas "expertas" que lo saben todo o tienen las soluciones a todos los problemas que pueden aparecer.

Es muy importante que, sin necesidad de saberlo todo, conozcáis lo más posible sobre los temas que se van a tratar en cada reunión, hayáis leído la información disponible, etc. Y no porque tengáis que dar ninguna "lección magistral", sino porque tendréis que hacer muchas preguntas o, mejor, ayudar a que el grupo se las haga, y para saber qué es importante preguntarse es necesario, primero, conocer mínimamente el tema.

En cuanto a la dinámica grupal, es mucho menos complicada de lo que se dice y lo que parece. Es, sobre todo, cuestión de actuar con tranquilidad y naturalidad, con sentido común. Confiar en el grupo, su buena voluntad y su capacidad de reflexión. Observar atentamente cómo va conduciéndose el grupo y las diferentes personas que lo forman, para tener en todo momento una visión clara de lo que ocurre, de las necesidades y demandas del grupo.

Si hay algo que no sabemos o surge cualquier problema que no dominamos, hay que decirlo claramente, devolver la pregunta al grupo, proponer una o varias formas para que el grupo busque la información precisa (hablando con otras personas, consultando textos o documentos, etc.).

Luego, la experiencia va haciendo el resto, y el segundo grupo plantea menos dificultades que el primero, y así sucesivamente.

1.14. RETRATO "IDEAL" DE LA PERSONA MODERADORA

¿Existe un moderador o moderadora "ideal"? Pues no lo sabemos, pero si conocemos algunos rasgos, actitudes, pautas... que pueden ayudarnos a realizar una buena moderación de reuniones:

- Presentarnos por nuestro nombre, con sencillez, sin excesivos formalismos, facilitar la confianza y el respeto entre quienes participan en la reunión.
- Llamar a las personas participantes por sus nombres, que se sientan reconocidas y valoradas.
- Sonreír y utilizar el sentido del humor, facilitar momentos de relajación del ambiente, contribuir a crear un clima distendido.
- Establecer contacto visual con las personas participantes, mirarlas a todas, recorriendo todo el grupo, cuando hacemos cualquier intervención. Y mirar a los ojos, en actitud de escucha activa, a cada participante que interviene.

- Utilizar un tono de voz cálido y dinámico, evitar la monotonía, las lecturas mecánicas, los tonos y letanías adormecedoras.
- Expresarse con claridad, con un lenguaje sencillo que puedan entender todas las personas que participan, evitando discursos retóricos, jergas o terminologías técnicas… adaptándose siempre al perfil y características del grupo de reunión.
- Hacer intervenciones oportunas y concretas, no abusar del uso de la palabra, ser breve, callarse cuando proceda, reservarse para los momentos adecuados.
- Dar orientaciones de trabajo claras, garantizar que todo el mundo sabe qué estamos haciendo en cada momento.
- Cuidar de que estén a mano, en cada momento, los materiales y los recursos técnicos necesarios para cada reunión.
- Controlar bien el manejo del tiempo, evitar disgresiones y salidas por las ramas, ayudar a centrar la atención. Favorecer un buen clima de trabajo, de concentración en la tarea.
- En los debates, velar porque todas las personas que forman el grupo tengan la oportunidad de participar, de expresar sus opiniones e ideas.
- Tomar -o cuidar de que se tome- nota de las opiniones y de las conclusiones que vayan alcanzándose.
- Lanzar, si fuera preciso, nuevas preguntas al grupo para impulsar la reflexión y el intercambio.
- Favorecer que todo el grupo escuche atentamente las opiniones de las demás personas, evitar que se produzcan "corrillos" o conversaciones paralelas que distraigan la atención.
- Facilitar que se respete el turno de palabra y que no se establezcan largos diálogos entre dos personas, dificultando la participación del resto.

- Hacer buen uso del papelógrafo y otros apoyos (proyector de transparencias, cañón de proyección, etc.).
- Ejercer su papel moderador, su "autoridad", cuando sea necesario para garantizar el desarrollo adecuado de la reunión.
- Transmitir una imagen relajada y tranquila, que contribuirá a garantizar un tono distendido a la reunión.
- Resolver o ayudar a resolver los conflictos que surgen, aclarando ideas, facilitando el acercamiento de posturas, la toma de decisiones...

1.15. EL CONFLICTO EN LAS REUNIONES

Nos han enseñado a evitar el conflicto, a temerlo, a huir de él. Y, sin embargo, el conflicto forma parte de la naturaleza humana. Gracias al conflicto se producen los cambios y avances en las personas, en las sociedades, en las organizaciones.

Un conflicto es una discrepancia o enfrentamiento entre dos o más opiniones, ideas, necesidades, intereses, etc.

Los conflictos pueden ser intrapersonales (cuando el conflicto se plantea dentro de cada persona), interpersonales (entre personas), intragrupales (cuando se plantean dentro de un grupo) e intergrupales (cuando el conflicto enfrenta a diferentes grupos).

En las reuniones es relativamente frecuente que se planteen conflictos, e incluso muchas reuniones se realizan con el objetivo de resolver conflictos.

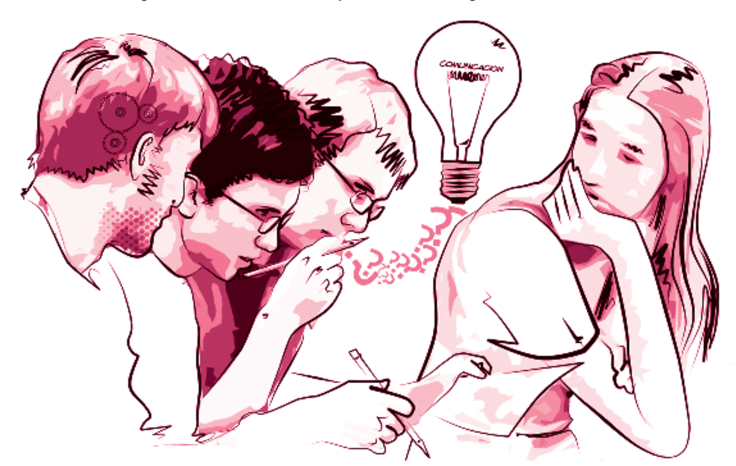
Lejos de temer al conflicto, postura que no nos conduce a ninguna parte, hemos de aprender a resolverlo para que nuestras reuniones sean verdaderamente eficaces y nos sirvan para avanzar.

A menudo, en muchas reuniones, surgirán conflictos que son más bien malentendidos y distorsiones en la expresión y en la comunicación, por

ejemplo: cuando dos personas dicen lo mismo, o algo muy parecido, con palabras diferentes. La persona que modera o coordina debe detener el debate y llamar la atención sobre las coincidencias existentes y aclarar el significado de las expresiones, clarificando las posturas, facilitando el avance.

A veces, aparece una discrepancia en torno a una cuestión determinada, incluso una cuestión banal, pero en realidad se esconde detrás un conflicto por razones interpersonales (rechazo o competencia mutua, disputa de la hegemonía en el grupo, etc.). La persona moderadora o coordinadora debe evitar, en la medida de lo posible, que cualquier conflicto interpersonal ajeno a la reunión se "cargue" ésta. Lo mejor es resolverlo antes de comenzar la reunión, pero si no puede ser y el conflicto emerge en ella, se llamará la atención sobre el objetivo de la reunión y la responsabilidad de las personas participantes. Si el conflicto fuera muy grave y distorsionante de la dinámica organizativa, merecerá la pena tratarlo en otra próxima reunión al efecto.

En ocasiones se plantean, a lo largo de las reuniones, pequeños conflictos fácilmente solucionables con un poco de buena disposición de quienes participan, claridad y orden en las exposiciones y voluntad de acuerdo.



Pero, en otros casos, el conflicto es más profundo. Y es preciso resolverlo antes de continuar la reunión, si es que no es posible tratarlo por separado en una ocasión más adecuada.

Para intentar resolver un conflicto planteamos varios pasos:

1º IDENTIFICAR, DELIMITAR EL CONFLICTO, FORMULARLO DE MANERA CLARA Y PRECISA

Se trata de “objetivar” el problema, hacerlo consciente para todas las personas en los mismos términos. Todas las personas implicadas, ordenadamente, aportarán informaciones que ayuden a concretar las ideas, intereses, necesidades, etc., que se oponen o enfrentan.

Con el acuerdo de todas las partes, se formulará el conflicto, en un rotafolio o papelógrafo, subrayando aquellos puntos o cuestiones en las que existe discrepancia.

2º VALORAR LA IMPORTANCIA DEL CONFLICTO Y LA DISPOSICIÓN O ACTITUD DE LAS PARTES PARA RESOLVERLO

Analizar, con la aportación de todas las personas, cual es el origen, la/s causa/s del conflicto y de qué forma influye en nuestro trabajo común, en nuestras reuniones, en el funcionamiento de nuestra organización. A veces, una vez analizado, la importancia relativa del conflicto permitirá manejar con mayor holgura y flexibilidad la búsqueda de una solución. En otras ocasiones será obligado intentar resolverlo con la mayor agilidad y formalidad posible.

Debemos conocer también cuál es la actitud de las partes, si están o no dispuestas a llegar a un acuerdo que resuelva el conflicto. Este es un aspecto fundamental, determinante, de tal forma que si no hubiera esa disposición básica, todo esfuerzo de acuerdo será inútil y será preferible explorar otras salidas a la situación planteada: posponer la reunión para buscar una flexibilización de las posturas, recabar la opinión o la mediación de terceras personas, buscar un “arbitraje” externo, recoger y analizar nueva información, etc.

3º IDENTIFICAR Y ANALIZAR TODAS LAS SOLUCIONES POSIBLES Y SU “COSTE”

Se trata de plantear, con la participación de todas las personas, las distintas alternativas existentes de solución del conflicto. Es un momento de producción de propuestas. Todas las ideas valen, y con ellas vamos elaborando una lista, cuanto más clara y sencilla mejor, de soluciones posibles. Delimitamos y sintetizamos esas alternativas, hasta quedarnos con las más significativas que recojan mayor consenso.

Debemos analizar, en relación a cada una de las posibles soluciones, cuál es su "coste", esto es, qué consecuencias tiene para nuestros objetivos, para nuestro funcionamiento organizativo, para nuestras reuniones. Debemos identificar y valorar qué implica cada alternativa.

Toda decisión tiene inconvenientes y ventajas, toda elección implica un "coste": tomamos una opción pero descartamos otras, nuestra organización, nuestras reuniones salen más o menos beneficiadas según los casos.

4º TOMAR UNA DECISIÓN POR NEGOCIACIÓN/CONSENSO O POR MAYORÍA

Nuestro objetivo es elegir la solución más "rentable", aquella en la que las ventajas de la elección compensen en mayor medida los inconvenientes.
Esta decisión, en muchas ocasiones, podrá tomarse aproximando las posturas, negociando las diferencias para llegar a acuerdos, buscando fórmulas de consenso que, aunque no satisfagan en su totalidad a ninguna de las partes, aunque obliguen a ceder un poco a todas ellas, encuentren mayor respaldo mayoritario y beneficien en mayor medida a nuestros objetivos comunes.
La negociación, como el conflicto, es una parte fundamental de la realidad organizativa. Es la manera de llegar a posturas de síntesis, superadoras de las posiciones individuales o parciales.

En una organización, en un equipo, todas las personas deben estar dispuestas a ceder un poco para alcanzar mejor los objetivos comunes. La negociación es parte fundamental de la vida organizativa.

Pero, en otras ocasiones, la negociación no alcanzará el éxito y las posturas, respecto a la decisión a tomar, seguirán divididas y enfrentadas. En este caso no quedará otra solución que elegir la solución que cuente con mayor respaldo. Y se requerirá un pronunciamiento expreso de todas las personas participantes, una votación, pública o secreta según los casos.

5º APLICAR Y EVALUAR LA DECISIÓN

El compromiso de todas las partes debe ser claro: respaldaremos y aplicaremos la decisión elegida por consenso o mayoritariamente.

Y evaluaremos su aplicación, para mejorar o cambiar si fuera necesario esa decisión, recurriendo entonces a las diferentes alternativas planteadas anteriormente o tomando en consideración otras nuevas.



1.16. LA PREPARACION DE LAS REUNIONES

Cuando preparéis las reuniones podéis seguir varios pasos que ya hemos señalado: concretar los objetivos que se persiguen, su interés, la necesidad de la reunión; definir quienes participaran y su número; prever los horarios más adecuados para facilitar la participación de todos y todas; establecer el "orden del día", los temas a tratar, ordenándolos de mayor a menor importancia, y el reparto del tiempo; elaborar y difundir la convocatoria entre las personas participantes previstas, garantizando que la información les llega adecuadamente; preparar medidas que faciliten su participación (transportes, servicio de guardería, etc.)...

Pero, además, debéis dedicar un tiempo a preparar el desarrollo mismo de la reunión: Desarrollar el "guión de la reunión", estableciendo los pasos que se darán para tratar cada tema:

- Presentación (exposición previa de quien coordina o de alguna persona ponente invitada, distribución y presentación de información escrita, proyección de videos, transparencias, presentaciones de Power Point, presentación de cuadros, formulación de preguntas introductorias, etc.).
- Desarrollo y tratamiento de cada tema (mediante coloquio abierto, trabajo individual, en subgrupos o equipos de trabajo, mediante alguna técnica o dinámica grupal, etc.)
- Formulación de conclusiones (mediante puesta en común y síntesis de conclusiones de los subgrupos, mediante coloquio abierto, papelógrafo de síntesis, ronda final de opiniones y conclusiones individuales, mediante votación, etc.)
- Preparad los materiales precisos para el desarrollo de cada tema.

Al preparar cada reunión podéis dedicar un tiempo a "imaginar" las cuestiones que podrían surgir en cada tema y reflexionar, brevemente, sobre algunas preguntas que se podrían plantear en torno a esas cuestiones.

Antes de cada reunión de trabajo podéis repasar las notas recogidas en sesiones anteriores y recordar cuales fueron las cuestiones que suscitaron mayor interés, qué temas conflictivos surgieron, cómo se resolvieron, cuáles se aplazaron, etc. También deberéis recordar la dinámica grupal: quienes participaron más, quienes participaron menos, cual fue el clima de relación y trabajo, etc.

Estos ejercicios de "memoria" os pondrán en situación para abordar la preparación de la próxima reunión y os darán pistas de "por dónde pueden venir los tiros".

Leed los textos complementarios de que dispongáis (a través de los materiales de apoyo, documentación propia, bibliografía, etc.) sobre las cuestiones que vayan a abordarse.

Haced una lista de las preguntas prácticas que, sobre cada cuestión, sería interesante que el grupo se planteara, por si es necesario recurrir a ellas para lanzar o animar el debate en algún momento.

Todo eso parece muy complicado, pero no lo es tanto, sobre todo cuando se ha hecho un par de veces antes. Cada vez resultará más fácil.

1.17. DESPUES DE LA REUNION

Deberéis elaborar una memoria sencilla, recordando cada tema tratado, las principales opiniones expuestas, las conclusiones o decisiones alcanzadas, y las personas responsables y los plazos señalados para su cumplimiento.

"ES IMPORTANTE 'DEVOLVER' LOS RESULTADOS DE LA REUNION A QUIENES PARTICIPARON EN ELLA"

Esa memoria deberéis enviársela a todas las personas participantes en la reunión, por correo electrónico o postal, o entregándosela en mano. Será una forma eficaz de garantizar que todo el mundo tiene constancia de los resultados obtenidos y así podrá aplicarlos y servirá de punto de partida para la próxima reunión.

2.1. APRENDIENDO A REUNIRNOS

Este es un "truco" para aquellos equipos o grupos que se reúnan habitualmente y estén decididos a mejorar sus reuniones y aprender a hacerlo. Exige voluntad y disposición por parte de todas las personas que forman el grupo, aunque es muy efectivo y produce resultados rápidos que son muy satisfactorios.

Se trata de que las diferentes personas "rotemos" en la función de moderación y observación de nuestras reuniones.

Cada reunión será moderada por una persona distinta del grupo. Esto le obligará a prepararla, a "estudiar" (en éste y en otros materiales) cómo se debe desarrollar una reunión eficaz y satisfactoria. Además, le hará "vivir" la experiencia de moderar una reunión, con todas sus dificultades, haciéndole de esta manera más tolerante y abierta para próximas reuniones.

En cada reunión, también, habrá otra persona del grupo que actuará de observadora. No podrá participar en la reunión y se limitará a observar y tomar nota de todo lo que observe, de acuerdo con una "HOJA DE OBSERVACION" común. Antes de concluir la reunión, en los últimos 5 minutos, la persona observadora "devolverá" al grupo su observación, sin que ésta sea sometida a debate. Y así en todas las reuniones.

Observar la comunicación del grupo es una forma directa de aprender en la práctica, pues nos permite poner distancia con la situación, observarla desde lejos, nos ayuda a identificar los puntos fuertes de nuestra comunicación y también sus puntos más débiles. Rotar en esa tarea de observación nos hace personas más receptivas y tolerantes para futuras experiencias y reuniones.

Este "programa de moderación y observación" puede llevarse a cabo durante un número determinado de reuniones, garantizando siempre que todo el mundo "rota" por los dos papeles al menos una vez, o puede mantenerse de forma indefinida, mejorando los procedimientos técnicos, compartiendo responsabilidades entre las diferentes personas que forman el grupo y avanzando en la mejora de la eficacia de nuestras reuniones y en la satisfacción que obtenemos de ellas.

>HOJA DE OBSERVACION PARA REUNIONES

- ○ Comenzamos puntualmente
- ○ Estamos todas las personas que tenemos que estar
- ○ Conocemos el objetivo y orden del día de la reunión
- ○ Hemos leído la información previa necesaria para tratar los temas
- ○ La moderación de la reunión es adecuada
- ○ Se recuerdan los compromisos y acuerdos de reuniones anteriores
- ○ Alguien toma nota de las opiniones y conclusiones
- ○ Todas las personas del grupo participan en el diálogo
- ○ Nadie abusa de la palabra
- ○ Las intervenciones son breves
- ○ El lenguaje es claro
- ○ La intención de las intervenciones es de entendimiento y diálogo
- ○ Se respeta, sin interrupciones, el uso de la palabra
- ○ Se respeta el turno de palabra
- ○ El diálogo es fluido, se enlazan las intervenciones y los temas
- ○ Se escucha de forma activa, con interés, las intervenciones de las demás personas
- ○ Se respeta el orden del día, los temas son tratados ordenadamente
- ○ Se respetan los tiempos previstos, cada tema recibe la atención necesaria
- ○ Se va al grano de los temas, sin perdernos por las ramas
- ○ Se producen conclusiones, se toman decisiones
- ○ Se asignan responsables y plazos para las decisiones
- ○ Se resuelven adecuadamente los conflictos que surgen
- ○ La reunión transcurre sin interrupciones mayores (llamadas, salidas...)
- ○ El lugar de la reunión es adecuado
- ○ La reunión concluye a la hora prevista

SI TE PARECE QUE, EN ESE ASPECTO, LA REUNION HA SIDO SATISFACTORIA, PON EN EL RECUADRO: V

SI TE PARECE QUE, EN ESE ASPECTO CONCRETO, LA REUNION NO HA SIDO SATISFACTORIA, PON EN EL RECUADRO: X

SI TE PARECE QUE, EN ESE ASPECTO, LA REUNION NO HA ESTADO MAL, PERO PODRIA MEJORAR, PON EN EL RECUADRO: O

QUE SUGERENCIAS DE MEJORA HARIAS PARA FUTURAS REUNIONES:

2.2. PON "COLOR" A TUS REUNIONES

Estos "trucos" son para todo tipo de reuniones: ponerles color, hacerlas más atractivas, llenarlas de motivos para participar, convertirlas en un momento agradable, no solo por la eficacia de los resultados del trabajo sino también por el "clima", por el ambiente.

Algunas "sugerencias":

- Reuniones con "servicio de guardería". Ciertos horarios de reuniones dificultan la participación de aquellas mujeres (y, cada vez más, aquellos varones) que han de ocuparse de la atención de sus hijos o hijas. Eso hemos de tenerlo en cuenta en el momento de establecer los tiempos de reunión, para no hacerlos coincidir con "tiempos críticos" para estas personas, o también podemos prever un espacio anejo y personas competentes dedicadas a atender a los niños y niñas durante el desarrollo de la reunión.

- Agua fresca, zumos, refrescos, café o té... en una bandeja (no se aconsejan bebidas alcohólicas), para calmar la sed de las personas participantes o espabilarlas un poco.

- También se pueden hacer "desayunos, comidas, meriendas y cenas de trabajo", aunque no se recomienda como fórmula habitual, porque con frecuencia resulta difícil centrarse en los temas, que se descuidan (o lo que se descuida es la comida).

- Una pausa para un café, para comer... Especialmente en las reuniones largas, una pausa, fuera del lugar de reunión, ayuda a descansar y puede facilitar la comunicación, la negociación y el acercamiento de posturas entre quienes participan.

- Pausas o "áreas" para personas fumadoras. Cada día se fuma menos en las reuniones, y ello es bueno, pero a veces pone muy nerviosas a las personas fumadoras. En las reuniones largas, una pequeña pausa para "salir" a fumar un cigarro (que puede servir además para intercambiar opiniones, negociar, aproximar posturas...). O zonas para fumar, junto a una ventana abierta, en turnos sucesivos, etc.

- Caramelos. Ayudan a pasar el “mono” de las personas fumadoras, aportan azúcar al cerebro, alivian los nervios, endulzan la vida...



- Utilización de recursos audiovisuales. En una reunión larga, la proyección de un vídeo informativo, de diapositivas o transparencias, de una presentación de Power Point, etc., en “momentos estratégicos”, ayudará a introducir un nuevo tema, refrescar las ideas, reforzar y sostener la atención, etc.

- “Imagen” en documentos e informes. Que sean claros y fáciles de consultar, entender, etc. Que tengan un diseño gráfico atractivo, que entren por los ojos. No es imprescindible ser cutre, hoy en día, los medios tecnológicos permiten virguerías hasta a los bolsillos más modestos.

- Utilicemos "dinámicas grupales". No es siempre imprescindible utilizar la comunicación verbal "a palo seco". Para resolver ciertos pasos de una reunión o tratar determinados puntos del orden del día, podemos emplear algunos ejercicios (lluvia de ideas o tarjetas, juegos, representaciones, etc.) que faciliten la producción de los resultados que buscamos (la información, la consulta, la toma de decisiones, etc.) de una forma más dinámica y animada.

- Una "decoración" adecuada. Dependiendo del carácter de la reunión, pero especialmente en aquellas que tienen un carácter informativo, y más cuando son de participación muy numerosa, puede ayudar la colocación de afiches o cuadros informativos, fotografías, planos, maquetas, etc., en el propio lugar de reunión o en una sala aneja.

- Reuniones itinerantes. La realización de reuniones en distintos lugares, centros, dependencias de nuestra organización, de otras organizaciones cercanas, etc., nos permitirá conocer directamente otras experiencias relacionadas con nuestro trabajo y, al mismo tiempo, introducir un poco de variedad.

- Reuniones con "sorpresa". En reuniones informativas especialmente, un punto del orden del día "secreto" o no incluido, que se convierte en un testimonio personal, en una proyección, en una pequeña representación...

- Reuniones con epílogo. Programar la reunión seguida de alguna actividad atractiva, una cena, un espectáculo, la visita a una sala de exposiciones, a un teatro, etc., puede ser muy útil para atraer la participación de la gente en ciertas reuniones, siempre que ese "epílogo" tenga que ver con el objetivo y el contenido de la reunión.

- Reuniones "exclusivas". Cuanto más restringida y seleccionada es la participación en una reunión, más "tentadora" se hace ésta (y más, si en ella participa alguien "importante"). Destacar, de palabra y en la convocatoria, el perfil de las personas participantes en la reunión, subrayar las características "peculiares" que les hacen tan "importantes", en ocasiones halagará el "ego" de muchas personas y les estimulará a participar.

- En reuniones masivas, la colocación, a la salida de la reunión, de paneles o papelógrafos, con rotuladores, en los que las personas participantes puedan expresar sus opiniones sobre la reunión, sugerencias sobre próximas convocatorias. Todo lo que hagamos (incluidos pequeños cuestionarios o buzones de opinión o evaluación) para que la gente perciba nuestro interés en mejorar las reuniones, será bien agradecido.

- Hoy es posible: reuniones con gente de países remotos (o del pueblo de al lado) sin moverse de casa. Las vídeo conferencias o vídeo reuniones, los foros de debate y los "chat" en Internet, etc., eran un sueño hace poco. No se trata de pasar sin transición de nuestras reuniones de "mesa camilla" a las "cibereuniones", pero... ¿en ciertas ocasiones? ¿cómo complemento a una información o un debate? ¿para recabar la opinión de una persona experta? ¿para acceder a bancos de información que pueden ayudarnos a tomar una decisión? ¿para mezclar la aventura de la comunicación tecnológica con nuestras formas arcaicas, poniendo un poco de sal y pimienta en nuestras rutinas?

- Viva la puntualidad. A la gente (que solemos ser impuntuales) nos gusta saber cuando empieza y cuando termina una reunión. Eso nos ayuda a prever nuestro programa de actividades diarias. Anuncia tus reuniones con hora de comienzo y hora de final, y respeta esos márgenes hasta que la gente se acostumbre. Poco a poco...

- Vamos de excursión. Algunas reuniones, por su importancia, requieren de un clima especial. Salir del lugar habitual de reuniones, "concentrarse" en un hotel como los equipos de fútbol, o hacer coincidir esas reuniones con visitas a lugares atractivos (siempre que estén claros los límites entre la diversión y la reunión), pueden ayudar mucho. Contra lo que se piensa a menudo, algunas de esas "dispersiones", lejos de distraer a la gente, la ayudan a comunicarse, conocerse, intercambiar experiencias, etc., que facilitarán el desarrollo de la reunión y su productividad.

Si ninguna de estas pistas funciona, pon a trabajar tu-vuestra imaginación para conseguir, como sea, que tus-vuestras reuniones sean más, mucho más atractivas.



2.3. REUNIONES "BAJO CONTROL"

A algunos grupos les resulta muy difícil "ordenar" sus reuniones, no dispersarse en el tratamiento de los temas, respetar las reglas básicas de la reunión, alcanzar conclusiones operativas, recoger adecuadamente los acuerdos y compromisos...

Para esos grupos, que necesitan herramientas más precisas y mayor "disciplina", que les ayuden a superar situaciones muy viciadas y mejorar la eficacia de sus reuniones, el "truco" es aplicar todos los anteriores y llevar un control o registro adecuado de sus reuniones que les ayuden a evaluarlas colectivamente y de forma continuada, para obtener de ellas la mayor rentabilidad posible.

Este modelo de registro que proponemos puede servir también para cualquier grupo que realice habitualmente reuniones.

Fecha de la reunión: ____________ Participantes: ____________
Hora de comienzo: ____________ ____________
Hora de conclusión: ____________ Moderador/a: ____________

Orden del Día:

1. ____________
2. ____________
3. ____________
4. ____________

Primer Punto.

Información introductoria:

(nombre de la persona) ____________

Opiniones y posturas principales expuestas:

____

____

Conclusiones o acuerdos alcanzados:

(con mención a la/s persona/s responsable/s de su desarrollo y plazo de ejecución)

____

____

Segundo Punto.
(Igual) ____________

Tercer Punto.
(Igual) ____________

Ect. (Hasta el final) ____________

3 > El truco MAS IMPORTANTE

Ya puedes hacer lo que sea, todo lo que hemos sugerido hasta aquí y otras mil cosas más, que tus reuniones no funcionarán nunca si los temas que en ellas se tratan y discuten no interesan a quienes asisten y, en consecuencia, no participan.

Y para que un tema interese a la gente tiene que estar relacionado con sus necesidades, con sus motivaciones, con sus valores, etc.

Si a la gente no le interesan los temas de tus reuniones pueden ocurrir dos cosas: que no tengan nada que ver con sus propios intereses y necesidades, o que una forma inadecuada de presentar y desarrollar los temas impida que la gente perciba su interés.

En cualquier caso, el "problema" es tuyo, y no de la gente: busca temas que les interesen o busca la forma de presentarlos de manera que les interesen. Si no lo haces, ahórrate el esfuerzo de convocar reuniones.

>RECETARIO BASICO, a modo de resumen general 4

Si, ya hemos dicho muchas veces que las recetas mágicas no existen, que cada reunión es un caso, que sus circunstancias, participantes, objetivos, etc., son distintos.

Pero si podemos resumir algunas ideas básicas que deben ser tenidas siempre en cuenta.

ANTES DE LA REUNIÓN

- Comprueba que los objetivos de la reunión están claros y justifican su necesidad.
- Concreta los temas a tratar o puntos del orden del día. Ordénalos según su importancia. Prevé el tiempo que se necesitará, si es excesivo recorta los objetivos y los temas.
- Identifica a las personas que, de acuerdo con el carácter de la reunión, deben participar en ella.
- Elige el lugar, fecha y hora más adecuados para el desarrollo de la reunión, de acuerdo con las circunstancias de las personas participantes, la urgencia e importancia del tema, etc.
- Difunde entre las personas adecuadas la convocatoria de la reunión y la información necesaria para que la puedan preparar adecuadamente.
- Comprueba que todas las personas cuya participación está prevista conocen la convocatoria, los objetivos de la reunión, la información previa, etc.
- Prepara la reunión: la documentación y materiales necesarios, la introducción y preguntas de cada punto a tratar, la información complementaria que pueda necesitarse, la disposición y condiciones de la sala de reunión, etc.

DURANTE LA REUNIÓN

- Comienza a la hora anunciada (como mucho, guarda algunos minutos de cortesía si es que faltaran muchas de las personas convocadas).
- Invita a que se apaguen o silencien los teléfonos móviles, atendiéndose fuera de la sala de reuniones si no hubiera otro remedio.
- Si fuera preciso, preséntate e invita a que se presenten brevemente las personas participantes. Si ya se conocieran de ocasiones anteriores, no dejéis de recordar los nombres y las razones por las que participan en la reunión.
- Presenta el programa de trabajo, de acuerdo con el orden del día previamente difundido. Recuerda los objetivos de la reunión.
- Introduce, directamente o por medio de una persona experta, etc., uno por uno los temas a tratar, antes de abrir el diálogo. Hazlo con brevedad y claridad. Utiliza, si es que ello facilita la comprensión, cuadros, gráficos, transparencias, proyecciones de vídeo o Power Point, etc.
- Cuida de que se produzca un diálogo ordenado, que las intervenciones sean breves y claras, que todo el mundo exponga su opinión, que no se desvíe la atención del tema tratado, etc.
- Si el tema fuera complejo y el número de participantes elevado, no dudes en recurrir al trabajo de los subgrupos, a la discusión en pequeños equipos, que ayudará a enriquecer el diálogo y facilitará la participación e implicación de todas las personas.
- Toma nota, en tus propios apuntes o en un rotafolio o papelógrafo fijado a la pared, de las opiniones que se vayan exponiendo.
- Antes de cerrar un tema y pasar al siguiente, recuerda las conclusiones alcanzadas.
- Si la reunión es muy larga, haz un descanso o pausa cada dos horas.



- Controla el tiempo. Si un debate se prolonga excesivamente, señálalo. Distribuye el tiempo disponible entre los temas a tratar, de acuerdo con su número e importancia.
- Antes de concluir la reunión, sintetiza las conclusiones alcanzadas, recuerda los compromisos y acuerdos adoptados, las personas responsables y los plazos acordados, etc.
- Recoge opiniones y sugerencias para mejorar las reuniones futuras.
- Agradece la participación y aportaciones de todas las personas participantes.
- Concluye la reunión a la hora prevista.



DESPUES DE LA REUNIÓN

- Elabora una "memoria" con las conclusiones y acuerdos alcanzados.
- Distribuye la memoria entre las personas que participaron en la reunión. Les ayudará a recordar las conclusiones y servirá para preparar la próxima reunión.
- Evalúa la reunión, comprueba si se han alcanzado los objetivos previstos, valora las sugerencias y toma decisiones para mejorar en el futuro la eficacia y satisfacción de tus reuniones.

"30 MINUTOS ANTES DE UNA REUNIÓN"
Alan Barker
Ediciones Granica SA . 1999

GESTIÓN DE REUNIONES, EN "32 DESTREZAS DEL MANDO"
Warner Jon.
Editorial Universitaria Ramon Areces 2008

"CÓMO ORGANIZAR EFICAZMENTE CONFERENCIAS Y REUNIONES"
David Seekings, John Farrer.
FC Editorial. 2000

"REUNIONES EFICACES"
Eva Cantavella, Antonio Valls
Profit Editorial

¿CÓMO HACER REUNIONES EFICACES?
Ezequiel Ander-Egg
Editorial Lumen Humanitas, 1998

PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN EFICAZ DE LAS REUNIONES DE GRUPO.
R. Mucchielli.
Editorial Ibérico Europea 1984.

"REUNIONES EFICACES: GUÍA PRÁCTICA PARA LOGRAR REUNIONES MÁS BREVES Y PRODUCTIVAS"
Richard Y. Chang, Kevin R. Kehoe
Editorial Granica SA ; TEC Consultores, 1996

ADIÓS A LAS REUNIONES IMPRODUCTIVAS
Andrés Senlle
Ediciones Gestión 2000

DIRECCIÓN DE REUNIONES
Rene Franco
Cisspraxis, SA. 2000

COMO DIRIGIR REUNIONES
Alan Barker
Editorial Gedisa. 2003



DIRIGIR. LIDERAR, MOTIVAR, COMUNICAR, DELEGAR, DIRIGIR REUNIONES
José María Acosta Vera
Esic Editorial 2008

COMO TENER ÉXITO EN LAS REUNIONES
Jean Acton
Ediciones Mensajero 1997

EL LIBRO PARA CONDUCIR REUNIONES CON ÉXITO
M.D .Muntané
Editorial Díaz de Santos. 2005

TÉCNICAS COLABORATIVAS PARA REUNIONES
Organización Internacional del Trabajo OIT
http://www.ilo.org/public/spanish/support/lib/knowledgesharing/meetings.htm

RISA Y HUMOR EN LAS REUNIONES
Diverrisa
http://diverrisa.es/web/index.php?page=risa-y-humor-en-las-reuniones



COMO SEGUIR ASISTIENDO A REUNIONES Y SOBREVIVIR A LA EXPERIENCIA
Alejandro Rutto
http://www.articulo.org/idx/4/1618/Negocios/article/Cmo-seguir-asistiendo-a-reuniones-y-sobrevivir-a-la-experiencia.html

Puedes acceder directamente a todas las direcciones web aquí reseñadas en la sección "ENLACES DE LOS CUADERNOS PRACTICOS" de:
www.redasociativa.org/crac



> OTROS CUADERNOS PRACTICOS

1. LAS REUNIONES
Como acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo
Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar.

2. LOS PROYECTOS
Como convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano
Carlos Paradas, Fernando de la Riva.

3. LOS EQUIPOS
Como trabajar en común, sin tirarnos los trastos
Cristina Bustos, Antonio Moreno.

4. REDES ASOCIATIVAS
Sumar fuerzas para multiplicar resultados
Fernando de la Riva, Antonio Moreno.

5. COMUNICACION ASOCIATIVA
No solo hablando se entiende la gente
Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno.

6. LIDERAZGO ASOCIATIVO
O cómo mandar obedeciendo
Francisca Casado, Lita Gómez Terrón.

El Colectivo de Educación para la Participación, CRAC, es una asociación independiente sin ánimo de lucro, que -desde 1998- trabaja para el fortalecimiento de la participación social, la renovación del tejido asociativo solidario y el refuerzo de las redes ciudadanas, mediante la investigación y el diagnóstico participativo, la formación, la producción de materiales, la apropiación social de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y el acompañamiento de proyectos.

C/ Presidente Rivadavia,2, oficina 1A. 11001-Cádiz
Teléfono: 956 220 207
Correo electrónico: crac@redasociativa.org
Página web: www.redasociativa.org/crac

Redes Extremadura, Cultura y Desarrollo, ACUDEX, es desde 2000 una pequeña asociación de promoción asociativa, independiente y sin ánimo de lucro, con sede en Zafra (Badajoz), que acompaña y refuerza procesos de participación, con grupos, instituciones y organizaciones sociales. ACUDEX participa en la formación y la dinamización de otras asociaciones, aplica la escucha activa en planes y proyectos de intervención social, y apoya experiencias educativas y de desarrollo comunitario.

C/ San Francisco, 44-bajo. 06300 Zafra (Badajoz)
Teléfono y fax: 924 5514 03
Correo electrónico: info@acudex.org
Página web: www.acudex.org

Los Cuadernos Prácticos son una colección de materiales sencillos, prácticos y útiles, centrados en diversos temas y aspectos concretos de la vida de las asociaciones y los colectivos sociales, elaborados como herramientas para contribuir a mejorar su funcionamiento organizativo y su acción social.

Este primer Cuaderno Práctico se ocupa de Las Reuniones, a las que dedicamos tantas y tantas horas en nuestras organizaciones, y propone pistas concretas para organizarlas y desarrollarlas mejor, haciéndolas más eficaces y satisfactorias para quienes participan en ellas.

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos, tratando de facilitar la identificación con el texto de todos los géneros, e incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación.



